



## كتابة الأهداف السلوكية





دولة الكويت  
ديوان الخدمة المدنية

# كتابة الأهداف السلوكية

Write Better Behavioral Objectives

العدد ١٤ من جسر المعلومات ١٩٩٧م

الترجمة العربية لنشرة American Society for Training and Development رقم ٥٠٥

"Copyright©[ May 1985 ], *Info-Line*, American Society for Training and Development, Alexandria, Virginia, U.S. Translated and reprinted with permission. All rights reserved"

المشرف على الإصدار

فيصل سميد الفريب

الكويت ١٩٩٧ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

---

كتاب الأهداف السلوكية

يسر ديوان الخدمة المدنية أن  
 يستكمل مسيرة نقل خلاصة ما  
 أنتجه الفكر العالمي في مجال  
 الإدارة والخبرة الإدارية، عبر  
 جسر المعلومات لتصل إلى  
 العاملين بكافة المستويات  
 الإدارية، بما تُمكنهم من معرفة تلك  
 التطورات، وتبني منها ما يلائم  
 أجهزتنا الإدارية، فإذا كانت المعرفة  
 هي أولى الخطوات على الطريق في  
 بدايته، فمهارة استعمال المعرفة  
 هي الغاية والمنتهى.

تصدر

سلسلة جسر المعلومات

من

ديوان الخدمة المدنية

نشر وتوزيع : إدارة العلاقات العامة والإعلام

برج الشرق - شارع أحمد الجابر - ص.ب: ١٠٧٤ الصفاة - الرمز البريدي 13011 دولة الكويت

هاتف : ٢٤١٥٩٩٩ - فاكس : ٢٤٢٦١٠٨



## افتتاحية العدد

العمل بلا هدف، جهد بلا غاية، وأداء بلا إنجاز، وهدر للوقت والمال. ويحتاج المصمم والمخطط وصاحب القرار إلى صياغة الأهداف السلوكية التدريبية والتعليمية لغوياً، وكتابتها تحريرياً، حتى يمكن نشرها أو نقل فحواها للآخرين. ويتطلب الأمر الإلمام بكيفية تسخير الحاجات والمهام كأدوات في بناء الأهداف استناداً إلى الغايات الأسمى أو الأشمل، عندئذ يمكن نقل وتعريف ما يستهدفه صاحب القرار من سلوكيات وأداء في صياغة لغوية واضحة ومحددة تنقل - قدر الإمكان - نية المصمم وغرضه من التدريب أو التعليم.

ويناقش هذا العدد من جسر المعلومات المداخل التقليدية في كتابة "الأهداف السلوكية"، ويقدم بعض الأفكار والمقترحات الجديدة التي تساعد على صقل المهارات في هذا المجال، مع التركيز على أسلوب نقل الأهداف بتفكير صافٍ يوصل أفضل ما لدى المصمم من أهداف فعالة مؤثرة.

ولعل التعبير عن الأهداف وصياغتها وتحريرها يعد اسهاماً في بناء الأنظمة التدريبية، وبلورة مخططاتها، وتحديد مساراتها في سبيل رفع كفاءة أداء الجهاز الإداري، وخفض تكلفة تقديم خدماته، والارتقاء بمستوى جودة الخدمة العامة.

والله الموفق ..

المشرف على الإصدار

فهد سعيد الفريب

## نحو كتابة أفضل للأهداف السلوكية

حتى تكتب أهدافاً سلوكية محددة عليك معرفتها أولاً، أى أنه عليك معرفة أين تريد الذهاب بالتحديد قبل أن تختار الطريق المؤدى إلى هناك.

"الأهداف السلوكية"، فى أبسط تعبير، هى عبارات تصف نوعية الأداء الذى يجب أن يصبح المتعلمون قادرون عليه فى نهاية الفترة التعليمية. وكما تهين الأهداف المجال لاختيار المواد التدريبية ومداخل التدريب، فإنها بالاضافة إلى ذلك تعد بمثابة "خطوط الدلالة الإرشادية" لمنهجية المتعلمين فى سعيهم من أجل استكمال الدراسة، وتسلسل الإرشادات، كما توفر قاعدة سليمة لتطوير الاختبارات وتعزيز الأساليب الأخرى المتبعة من أجل تقييم الأداء.

ويساعد تقسيم أو تصنيف الأهداف -حسب المجال التعليمي- المدرسين ومصممي المناهج التدريبية على فهم وتوضيح هذه الأهداف بصورة أكثر دقة.

وتقسم الأهداف إلى عدة مجالات، منها المجالات المعرفية Cognitive (معرفة)، والنفسحركية Psychomotor (مهارات)، والوجدانية Affective (اتجاهات).

وتساعد هذه الأقسام أو المجالات على اختيار اللغة التى تستخدم من أجل وصف أهداف معينة. فمثلاً تصف الأهداف المعرفية مواقف عديدة يكون الموظف فيها ناقداً Critiquing، أو محللاً Analyzing، أو مقيماً evaluating لبعض الأمور. أما الأهداف النفسحركية Psychomotor فقد تصف العمليات التشغيلية Op-erating، أو عملية الوصف Painting (النايضة بالحياة) أو التنسيق Coordinating. ويمكن أن تقس الأهداف الوجدانية Affective ما يعرضه أو يظهره الموظفون من تغيرات فى المواقف، أو فى النظرة العامة، من خلال سلوكيات خاصة.

وتعد الأهداف السلوكية، والتى أحياناً ما يشار إليها "بأهداف الأداء" أو "الأهداف التدريبية" أو "التعليمية" جزءاً مكوناً من أجزاء عملية تصميم الإرشادات.

ويستخدم المدربون والمرشدون الأهداف فى تخطيط برامجهم ومناهجهم التدريبية، أما المتعلمون فيستخدمونها لمساعدتهم على توجيه سلوكهم التدريبي بكفاءة، أو تنسيق نشاطهم التدريبي أو التعليمي بفاعلية أكبر.

وقبل البدء فى تطوير الأهداف بدقه، يجب على المصمم أولاً أن يميزها عن متغيرات التصميم مثل الحاجات.

ويتم تحديد "الحاجات" وتحليلها بتشخيص الفوارق بين الواقع والمتوقع، وبين الوضع القائم والمتنظر، وبين ما يمكن للمتعلّم أن يعمل فى حالته القائمة، وبين ما يجب أن يكون قادراً على عمله. فمن المتوقع -مثلاً- أن تصبح السكرتيرة التى تطبع ٦٠ كلمة فى الدقيقة لديها القدرة -بعد التدريب- على طباعة ٨٠ كلمة فى نفس الفترة. ويلى هذا عملية التعرف على الحاجات، حيث يتم فحصها

دائماً ما تكتب الأهداف قبل تحضير المنهج، ومع ذلك يتم تعديلها باستمرار كلما كشفت الخبرة عن ثغرات بها، أو عن توقعات غير واقعية منها. أو بأى طرق أخرى يتم بها هذا التعديل.

روبرت إف ميجر

Robert F. Mager

وكينيث إم بيتش الأصغر

Kenneth M. Beach, Jr.

فى: تطوير التدريب المهني

Developing Vocational Instruction

وترتيبها في سلم أولويات ثم ترجمتها إلى غايات  
Goals.

وتراوح أسلوب التعبير عن الأهداف بصفة خاصة من التفصيل الكامل إلى التفصيل المتوسط، وتصف الأهداف الأولية Primary أو أهداف المنهج مخرجات التدريب.

وبعد كتابة الأهداف الأولية يتم تحديد متطلبات المهارات والمستويات المعرفية المسبقة اللازمة لتنفيذها، وتكتب هذه المتطلبات في صورة أهداف مساندة Subordinate أو أهداف مساعدة Enabling، وتحذف العبارات الفضفاة في كتابة أهداف المنهج. فعلى سبيل المثال، في منهج هدفه الأولى: "إنتاج منشورات واضحة الطباعة" قد يكون الهدف المعاون نصه كما يلي:

"له القدرة على تحديد بنط الطباعة الخاطئ، أو حرف الطباعة المكسور، وتشخيص جودة اللون". وكما نرى يُعرف هدف المنهج المخرجات العامة لمجهودات التدريب الكلية، بينما يركز الهدف المساند على النتائج المحددة قصيرة الأمد، مثل أهداف: الدروس، والوحدات، والنماذج Modules التي تتشكل منها المجموعة التدريبية الواسعة.

هناك أسلوب آخر يستفاد به في تطوير وكتابة الأهداف وهو تحليل المهام Task Analysis

إن إيراد القائمة الخاصة بالمهام والتقارير، تقدم معلومات هامة حول التدريب. ومرة أخرى فإنه من المهم للمصممين، أن يميزوا بين الأهداف والمهام، في مرحلة مبكرة من عملية التصميم.

ومن بين الفروق الهامة بين الأهداف والمهام أن تحليل مهام الوظائف يستند إلى الأداء الأفضل، بينما تقرر الأهداف ما يتوقع من المتعلم في نهاية البرنامج التدريبي، بتعبير آخر فإن أداء العامل على المهارة خلال تحليل المهام سوف يكون بمستوى أعلى من الكفاءة بالمقارنة

بأداء العامل الذي أنهى حديثاً برنامج التدريب.

فبينما يمكن لذوى الأداء المتفوق أن يكملوا المهام الموكلة إليهم فى الزمن القياسي المسجل بدون معونة أو مساعدة من معينات الأداء، فمن غير المتوقع أن يتمكن العاملون (فى مستوى القبول) من القيام بذات العمل على نفس الدرجة من الجودة، فأهم ما فى الأمر أن ينجح الموظفون في استكمال كل مراحل العمل بالوظيفة (المهمة)، وسوف تأتى زيادة كفاءتهم بالتدريب. هناك فرق آخر بين محتوى قائمة المهام وبين الأهداف، إذ يتضمن تحليل المهام كل خطوة يجب اتخاذها من أجل استكمال الوظيفة Job بما فيها تلك التى يعرف المتعلمون كيف يقومون بها قبل بدء التدريب، أما الأهداف -من جهة أخرى- فلا تتضمن الخطوات التى يتعين على الدارسين معرفتها قبل التدريب.

طالما يفهم المصممون كيفية استخدام الحاجات والمهام والاهداف كأدوات في بناء الغايات، عندئذ يمكنهم أن يبدأوا في تعريف السلوك والأداء في صياغة سليمة ووصف لغوى بعبارات واضحة الصياغة ومحددة المعنى، ويكون هدفهم من هذه الصياغة هو وصف سلوك يمكن قياسه (مقيس)، ويمكن ملاحظته (ملحوظ)، ويوصل بأكبر قدر من الشمولية نية المصمم وغرضه من التدريب أو التعليم، ومراقبة وقياس السلوك يمكن للمدرسين أن يكتشفوا كيفية تعامل المتدربين مع الأهداف التدريبية والتحقق من أنهم تعلموا ما طلب منهم.

ونناقش هذا العدد من جسر المعلومات المداخل التقليدية في كتابة الأهداف السلوكية، ويقدم الأفكار والمقترحات الجديدة التى تساعد على صقل المهارات في هذا المجال. ونركز في هذا العدد الضوء على بؤرة محددة واضحة المعالم تتمحور حول التواصل بتفكير صافٍ، بأكثر الأهداف فعالية وكفاءة.

## قائمة لإعداد الأهداف السلوكية

لا يتمكن المدربون والمشرفون من اتخاذ قرارات تستند إلى أساس علمي متين بدون أهداف واضحة محددة حول اختيار أو تصميم أدوات التدريب وأجهزته أو طرقه. بالمثل لا يبدأ الفنانون والمعماريون والرسامون في عملهم ولا يختارون ماسيتسعملونه من أدوات ويقررون موعد الإنتهاء من عملهم حتى يتأكدوا تماماً من أنهم يعرفون بالتحديد ماذا سيقومون بإنتاجه. لذا يوصي بالإجابة عن الأسئلة التالية قبل المضي قدماً أبعد من مرحلة إعداد الأهداف عبر مسيرة تصميم الإرشادات:

\* هل حددت عباراتك باستقلالية واقتبستها بطريقة واضحة من الغايات اعتماداً على الحاجات والمهام التي تتضمنها عملية التصميم؟

\* ما هو الغرض من ذكر كل هدف من الأهداف؟ هل سيتم استخدامه من أجل تصميم التدريب، أو في تقييم الأداء، أو في تقديم البرنامج؟

\* هل لديك فكرة واضحة عما تتوقعه من أن يصبح المتعلمون قادرين على عمله في نهاية عملية الإرشاد، أو في ختام فترة التدريب؟

\* هل سيكون متدربوك قادرين على فهم الفكرة التي وضعتها أنت في كلمات، أو عبرت عنها في صياغة تحريرية؟

\* هل تمت كتابة الهدف بحيث يتضمن مخرج يمكن قياسه، أو ملاحظته؟

\* ما نوع الأهداف التي ستعمل عليها؟ هل ستخاطب مستويات معرفية أو مهارات أو اتجاهات العاملين؟

\* ما هي القدرات المسبقة المطلوبة، أي تلك التي يجب أن يملكها المتدربون قبل أن يصبحوا قادرين على مقابلة الأهداف وتحقيقها بدرجة مقبولة؟

\* ما هي الخلفية التعليمية المفترضة لمجموعة المتدربين؟ هل تعد صياغة العبارة أو مفاهيمها صعبة جداً على هذه المجموعة، أو سهلة جداً عليهم؟

\* ما مستوى الخبرة المتوفرة لدى المجموعة؟ هل تطلب منهم أداء ما يفوق قدراتهم بدرجة كبيرة، أو يتدنى للغاية عن مستوى خبراتهم؟

\* ما مدى الدقة والتحديد اللازمين في العبارات؟ وإلى أي مدى يجب التراوح بين المحدودية والإسهاب للتأكد من أن المتعلمين يفهمون جيداً ما هو المتوقع منهم؟ هل يجب عليك أن تضيف شروطاً ومعايير جديدة -إذا كان هذا مناسباً- من أجل توضيح عباراتك؟

\* إذا ما قام المتعلم بإنجاز كل الأهداف، هل سيصبح أو (ستصبح) قادراً أو (قادرة) على أداء المهام الوظيفية المنوطة بها؟



## الأهداف السلوكية

\* تُوجه الأهداف بالنتائج Result-Oriented ويعبر عنها بكلمات خاصة واضحة ومحددة.

\* تُركز على الجوانب الوظيفية الهامة فقط.

\* يمكن قياسها بمعايير كمية وكيفية.

\* الأهداف هي عبارات توجهها الأفعال Action - Oriented تحدد النشاط الخاص، وتقرر قياسات الأداء.

\* تُكتب الأهداف تبعاً للأداء، بحيث يصبح المرشدون والمدرّبون قادرين على اختيار أكثر الأنشطة تناسباً لمساعدة الطلاب على تحقيق الأهداف.

\* عبّر الأهداف تكتمل الصورة عن المتعلم الناجح من وجهة النظر التدريبية.

\* تُحدد الأهداف ماذا يجب أن يفعله الدارس (المتعلم)، ولا تتناول وصف الكتاب الدراسي، أو المرشد، أو تتطرق إلى الخبرة في الدورة التدريبية.

\* تتناول الأهداف سلوك الطلاب أو أدائهم وليس أداء المدرّب، ولا تصف الأهداف ماذا يجب أن يعرفه أو يفهمه الطلاب، بل ما يجب أن يقوموا بعمله لاستعراض فهمهم أو معرفتهم أو مهاراتهم.

\* تصف الأهداف كفاءة المتعلمين في نهاية التدريب، ولا تتطرق إلى التدريب أو الإرشاد الفعلي الذي يستخدم لجعله (أو جعلها) كفاء أو قادر (أو قادرة) على الأداء المطلوب.

تقرر الأهداف السلوكية ماذا يجب أن يكون المتعلم قادراً عليه في نهاية البرنامج التدريبي أو في نهاية المرحلة التدريبية، وتصف الأهداف المخرجات المخطط لها من التدريب، وتتجنب الخوض في وصف عملية التدريب، وترتبط بالنتائج لا بالأسلوب.

## تستخدم الأهداف السلوكية في:

\* وصف أداء كفاء يجب أن ينتج من جراء التدريب أو الإرشاد.

\* اختيار وتصميم المواد التدريبية، ووصف المحتوى التدريبي، وبيان الطرق التدريبية.

\* توجيه وتنظيم منهج المتعلم في الدراسة أو التدريب.

\* تطبيق التدريب.

\* تشجيع المراجعة المتعمقة لقيمة أوفائدة التدريب.

\* تحقيق التواصل في توضيح النية من الإرشاد.

\* تصميم عناصر الاختبار وطرق تقييم الأداء.

\* توفير إطار لتطوير الطرق اللازمة لتقييم نجاح التدريب.

## خصائص الأهداف السلوكية:

\* يمكن ملاحظة الأهداف وقياسها، وتصف هذه الأهداف السلوك الذي يمكن مراقبته وتقييمه.

من أجل تعريف "الأهداف" بدقة حتى لا تكون عرضة لتفسيرات متعددة يجب ترجمة الأفعال التي تقبل التداخل في التفسير إلى أفعال أمر Action Verbs يمكن ملاحظتها أو مراقبتها بطريقة مباشرة.

وإذا ما كانت كلمات مثل "يفهم، يقدر، يتعلم، وما شابه ذلك من كلمات تعتبر كلمات جيدة، ويمكن استخدامها كعبارات عامه للأهداف إلا أنه يجب توضيحها باستخدام أفعال عملية (Active verbs) تطبيقية غير قابلة للخلط في التفسير.

بلوم هاستنجز وماديوس

Bloom Hastings and Madaus

دليل التقييم الموجز لتعليم الطلاب

Handbook on Formative and Summative  
Evaluation of Student Learning

\* نتحدث الأهداف عن الظروف التي سيقوم المتعلمون فيها بالأداء. فمثلاً، قد تستلزم بعض المواقف استخدام معينات وظيفية مثل: الآلات الحاسبة، أو المسطرة المنزقة الحاسبة، من أجل المساعدة في حل المشكلات، وقد لا تتطلب مواقف أخرى مثل هذه المساعدة.

\* توضح الأهداف الحد الأدنى المقبول لمستوى الأداء، كما أن بعض الأهداف تعبر عن حدود الوقت المخصص للأداء، أو درجة الدقة المطلوبة.

\* يمكن فصل الأهداف في مجموعتين: تلك التي تصف أفعال المتعلمين النفسحركية والمعرفية، وتلك التي تصف الأفعال الوجدانية المعبرة عن الاتجاهات (Affective).

## تطوير الأهداف السلوكية:

يعتمد وضوح الأهداف السلوكية على طريقة إعدادها وعلى أسلوب صياغتها، كما يتوقف على اللغة التي تستخدم في تقديمها، وعلى طريقة التقديم. وتوضح الخطوات التالية عملية إعداد وصياغة الأهداف قبل وخلال مرحلة الكتابة الفعلية لها.

١ - أنظر إلى مصادر الأهداف: تحاليل الحاجات والمهام، التوصيف الوظيفي، خطط الأداء السابقة، أهداف بقية الأقسام الأخرى، نتائج المسرحات والاستبيانات، اللقاءات الموثقة مع المشرفين، والمعاونين، والعلماء.

٢ - أكتب قائمة بأهم أهداف الوظيفة أو المهمة.

٣ - وزع هذه القائمة على المشرفين والمعاونين والعلماء، واطلب منهم تعليقاتهم حول الموضوع وآرائهم في التتابع والتسلسل، واسألهم هل ستكون هذه العبارات مفهومة لديهم، وأنها في ترتيبها السليم؟

٤ - جهز مسودة الأهداف.

٥ - هيء لقاء لمناقشة الآراء المختلفة من أجل التوصل إلى اتفاق الآراء.

٦ - ضع المعايير واكتب خطط أداء الأهداف في مسودة.

٧ - احذف أو أعد صياغة الأهداف التي لا يمكن بناء معايير أو خطط أداء لها.

٨ - إذا لزم الأمر، قسم الأهداف إلى أهداف مساعدة ومكونات.

٩ - ضع في قائمة وصف أي ظرف من الظروف لا يخضع لسيطرتك قد يكون له تأثير على تحقيق الأهداف.

١٠ - تأكد من الهدف ذو الأهمية القصوى في أداء الوظيفة.

١١ - راجع الأهداف، والمعايير، والمواصفات القياسية مع المدراء والمشرفين.

١٢ - راجع الأهداف وأعد ضبطها حسب الحاجة.

## شكل كتابة الأهداف

قد يتم كتابة الأهداف بعدة طرق. فقد تكون مكتوبة في عبارة واحدة أحياناً أو قد ترد بطول فقرة كاملة. ومن بين نماذج الأشكال التي قد تكتب بها الأهداف هناك مثلاً النماذج التالية:

(أ) باستخدام رافعة، ومفتاح للصامولة، وعمود حديد للعجلات يمكن أن يبدل إطار السيارة المعطوب ويثبت إطار سليم للعجلة على هيكل السيارة، "سيتم الحكم على الأداء بأنه ناجح إذا ما تم تغيير الإطار طبقاً للمواصفات القياسية للصناعة، وإذا ما كان الإطار تم تركيبه بدقة وإحكام بعد الفحص".

(ب) بعد التزود بجداول معدلات الضريبة السارية، والدخل العام لدافع الضريبة، والائتمانات الحاصل عليها، وعدد من يعولهم. يمكنه حساب صافي الضريبة واجبة السداد أو الاسترداد في حدود ٢٪ .. على المتدرب إتمام ١٠ اختبارات متتالية وأجرائها بدقة طبقاً لهذا المعيار.

(ج) الأداء : أنقد عرض فيديو عن موضوع تقييم الحاجات.

الشروط: باستخدام الشكل المطلوب في القائمة المقدمة.

المعيار: على الناقد أن يحقق القياسات الموضحة بالقائمة.

(د) الغرض : القدرة على طباعة قوائم الكلمات.

السلوك: الطباعة على لوحة مفاتيح قياسية.

الشروط: يجب إتاحة آلة طباعة للدارس، وعليه استخدام الكلمات التي يقدمها له المرشد أو المدرب.

المعيار: على المتعلم أن يطبع ٢٣ أو ٢٥ كلمة صواب على الأقل.

المعيار: على المتعلم أن يطبع الكلمات في أعمدة أو قوائم.



## مكونات الأهداف السلوكية

## الأداء

إن العبارة الخاصة بالهدف تكشف بوضوح عما يجب أن يفعله المتعلم. وتتضمن هذه العبارات أفعال أمر مثل:

\* قُم بإصلاح جهاز الإتصالات عن بعد.

\* حدّد مكان الموزعات والحواجز الواقية الحساسة للحرارة.

\* تعرف على الأهداف المعرفية والنفسحركية والوجدانية.

## الشروط

يشرح هذا العنصر الظروف التي يؤدي فيها المتعلم النشاط التعليمي، وتصف الأجهزة والأدوات ومعينات الأداء التي قد تستخدم أو قد لا تستخدم في أداء الوظيفة (المهمة)، كما يصف هذا العنصر أيضاً ترتيب وضع العمل، وأى معلومات تستخدم من أجل توجيه العمل.

أضف الجمل التالية إلى العبارات السابق ذكرها:

\* مستعيناً بأدلة الصيانة الفنية وتعليمات التشغيل والتركيب.

\* باستخدام أربعة خطوط هاتفية ودليل الهواتف لعام ١٩٨٥ وأحدث قائمة بأسماء المستثمرين.

\* مستعيناً بالقوائم والإرشادات في كل مجال من مجالات البيع.

ومن الممكن أن تكون هناك شروط خاصة أخرى تحد

من مجالات الاستعانة مثل:

\* .. بدون الاستعانة بدليل الإصلاح والصيانة.

\* .. بالاتصال بغرفة التجارة والصناعة فقط.

\* .. في ظروف مماثلة لظروف العمل في المختبر

يقوم البعض بتنفيذ أعمالهم فى اتجاهات معينة.

\* بعد قراءة كل ما يتعلق بخلفية الأعمال المسند إليه.

\* مستخدماً المصادر المادية التي يجهزها المعد.

\* بتوفير التعريفات والامثلة المحددة.

## المعايير (المواصفات القياسية)

يحدد هذا الجزء من الهدف معدل المهارة، أو درجة الحرفية المطلوبة لأداء المهمة بنجاح، ويحدد المعيار نوعية الأداء المطلوبة من أجل تحقيق الهدف. وتستخدم المعلومات التي يقدمها هذا المعيار في تقييم الأداء، لذا قد تتضمن بعض المعايير الواردة تحت هذا العنصر جوانب مثل: السرعة، الدقة مع تحديد هامش الخطأ أو درجة الخطأ المسموح به، أو الحد الأقصى للأخطاء المسموح بها، أو معدل الإنتاجية، أو درجة الامتياز. ومن أجل تضمين هذا العنصر في صياغة الهدف تختتم العبارات الواردة أعلاه بالجمل التالية:

\* .. طبقاً للمواصفات الصناعية.

\* .. بمعدل ثلاثة بالساعة.

\* .. بحد أقصى للخطأ لا يتجاوز غلطتين.

## خطوات أساسية

## الخطوات الأساسية في كتابة الأهداف

١ - في كل مرة تستهل بها كتابة هدف من الأهداف، أسأل نفسك ماذا يجب أن يكون المتعلم قادراً على عمله في نهاية البرنامج التدريبي؟ فإن محاولة الإجابة على هذا السؤال تدفع بجهودك إلى الوجهة السليمة.

٢ - إبدأ بكتابة الهدف باستخدام فعل أمر وارده بشيء أو مفعول به مثل:

"إطبع حرفاً"، "أكتب تقريراً"، وما يفهم ضمناً أن فعل الأمر موجه إلى "المخاطب" أي "إطبع أنت حرفاً"، "أكتب أنت تقريراً".

٣ - استخدم أفعال الأمر التي تصف ماذا يجب أن يتعلمه جماعة المتدربين، وكأمثلة على هذه الأوامر: "شغل، إجمع، نظم، رتب".

٤ - اتبع "الفعل" بوصف ما تتم معالجته، شغل رافعه شوكيه، إجمع نتائج معالجة المعلومات عن الأيام (المواعيد)، نظم ملفات شئون العاملين ورتب المكافآت والحوافز. ويجب أن توضح مزاجية "فعل الأمر" مع "الوصف" ماذا يجب أن يحققه المتعلم؟.

٥ - أضف الشروط، وذلك بالإجابة عن أسئلة مثل: "هل سيتم توفير أدوات خاصة؟"، "ما هي الحدود الزمنية؟"، "ما هي الآلات التي تستخدم في الفحص أو الاختبار؟"، "أي المصادر يمكن استخدامها؟".

وكمثال على هذه الشروط:

\* باستخدام: الأدلة القياسية، تقارير الشركة، قوائم غرفة التجارة والصناعة ... التي تستخدم في مسح لسوق مبيعات كبار الموزعين في المنطقة الشمالية الغربية.

\* باستخدام: قلم، ومسطرة، وشريط لاصق، وشفرة ذات حافة مفردة، ركب الصور على إطاراتها مع ترك هامش عرضه ربع بوصة من كل جانب من الجوانب.

\* بالاستعانة: بدليل البناء، بمفتاح رئيسي عام، وبمصدر ضوئي ... أكمل فحص الأمان للمكاتب الرئيسية في خلال أربع دقائق ونصف.

٦ - إذا ما اشترط البرنامج التدريبي متطلبات كفاءة خاصة كما في تلك البرامج التي تعتمد على الكفاءة، عندئذ يجب تضمين المعايير القياسية الموضوعية للأداء عند قياس معدل الإنجاز في الظروف التي سيتم بها العمل. ومن أجل تعريف معدلات الإنجاز تتم الإجابة عن بعض الأسئلة مثل: "ما مدى الشمولية؟"، "ما درجة الدقة؟"، "ما قدر الحدود الزمنية؟"، "ما هو معدل الجودة المطلوب؟"، "ما مدى الفاعلية؟".

وتتمثل الاجابات فيما يلي:

- القيام بمسح لسوق المبيعات يغطي كافة الموزعين الكبار في المنطقة الشمالية والغربية.

- ركب الصور على الإطارات بهامش قدره ربع بوصة من كل جانب.

- أكمل فحص الأمان في كل المكاتب الرئيسية في خلال أربع دقائق ونصف.

## إرشادات عامة:

١ - أكتب في عبارات قصيرة وبسيطة.

٢ - تجنب التفصيل الزائد، فقد تسبب الشروط الطويلة والمفصلة بإسهاب عدم الوضوح، وتساعد على الخلط والالتباس.

٣ - لا تستخدم ضمائر كي تعبر عن المرشدين أو تعود بها على المدربين، أو تشير إلى المواد أو تدل على العملية التدريبية، أو تخاطب جماعة المتدربين. فعلى الرغم من أن المعلومات المتعلقة بالتصميم الإرشادي والتدريبي لها فائدة كبيرة في التوصيف الرسمي للمناهج والدورات التدريبية فإنها لا يعبر عنها عادة في مصطلحات وتعبيرات سلوكية.

٤ - ميز بين الأنشطة والأهداف ... مثلاً عبارة: "طالع الصفحات من صفحة رقم ٤٠ إلى صفحة رقم ٦٥ من دليل التشغيل"

إذا كان التعبير عن النشاط التعليمي يعد جزءاً من عملية التدريب، فإن "تشغيل ماكينة الفرز" يعبر عن النتيجة النهائية للتعليم.

٥ - ميز بين التوصيف والأهداف، ففي حين يشرح التوصيف محتوى المنهج أو البرنامج، تخبر الأهداف بما سيتم تحقيقه، وكمثال للتوصيف: "يناقش ويقدم التدريب العملي عن إجراءات الإسعافات الأولية لإنعاش القلب والرتتين".

أما الهدف المرافق فيكون التعبير عنه كما يلي: "له القدرة على تناوب التدليك المتقطع للقلب، وإجراء التنفس من الفم إلى الفم".

٦ - استبعد ما لا تخاطبه الأهداف التدريبية، فبما أن هذه الأهداف تتكلم عن الأداء [استعراض المعرفة، والمهارات، والاتجاهات] فإنها تقتصر على تعريف مخرجات التدريب، ولا تصف الوسائل التي تتحقق بها هذه المخرجات.

٧ - حدد في كل هدف من الأهداف الإجراء الذي يجب اتخاذه، أو الأمر الذي يجب تنفيذه، والظروف التي يتم تحت ظلها الأداء، والمعيار أو الموصفات القياسية التي يجب أن يستوفيها المتدرب، حتى يتمكن من تحقيق الهدف بنجاح.

٨ - تذكر دائماً أن الأهداف التي تكتبها يجب أن تحيط الدارسين إحاطة كاملة ومحددة ودقيقة عما تتوقع منهم، وبالنسبة للدارسين فإن مثل هذه العبارات المحكمة لها أهميتها في أنها تحيطهم علماً بمدى ما حققوه، وماذا تبقى عليهم أن يتعلمونه.

٩ - كن محدداً في عباراتك، ولكن لا تنمادى في التحديد، ويتوقف ذلك على الغرض أو موضوع كل هدف بذاته على وجه الخصوص، وتتفاوت الخصوصية في كل مرحلة من المراحل الإرشادية المختلفة للخطة الإرشادية.

فعلى سبيل المثال، تتدرج الخصوصية من أهداف المنهج إلى أهداف الوحدة ثم أهداف الدرس على الترتيب، بحيث تتزايد في الخصوصية والتحديد كلما تمكنت في التدرج من المنهج إلى الوحدة إلى الدرس. وكلما زاد التركيز على المحتوى التدريبي، كلما كان المجال أكثر اتساعاً، والهدف أدق تفصيلاً.

١٠ - حدد أنواع الأداء المختلفة والأنشطة المتعددة التي تميز الهدف، فالأنشطة الذهنية (المعرفية) تُسرد في المجال المعرفي، أما الأنشطة البدنية فتُدرج ضمن المجال النفسحركي، ويتم استعراض الخصائص الفردية والاتجاهات في المجال الوجداني.

#### الأهداف الوجدانية:

تحتاج الأهداف في المجال الوجداني إلى استعراض الاتجاهات، والمشاعر، والعواطف. وتمكن هذه الأهداف المدربون من التعرف على جوانب التدريب والإرشاد التي يمكن أن تساعد الدارسين على المستوى الشخصي والاجتماعي، وكمثال على هذه الأهداف: " تعزيز الثقة في النفس في القدرات التفاوضية"، وتتضمن هذه الأهداف الاهتمام بالآخرين، وبالأحداث الجارية، والاستجابة لها من خلال المشاركة والتعبير عن القيم إما بالتأييد، أو الشجب والاعتراض، والعمل بناءً على هذه القيم.

وتستخدم الأهداف في هذا المجال في سبيل:

\* استعراض أفعال حسية، أي تُدرك عن طريق الحواس مثل: سماح، تحمل، تقبل؛ يعي أو يفهم، يدرك، يرى، يلاحظ، أو أن يكون حساساً لفرد آخر أو شيء آخر.

\* إظهار رغبة في التعاون، أو المساهمة، أو الاستجابة، أو الإجابة، أو الموافقة، أو الطاعة.

\* اختيار، اتخاذ قرار، التعرف على القيم وترتيبها حسب الأولوية من حيث الأهمية تبعاً للمواقف الخاصة.

\* ترجمة الأحاسيس والاتجاهات إلى سلوكيات ظاهرة.

#### الأهداف المعرفية:

تتضمن الأهداف في المجال المعرفي كافة المهام السلوكية والأدائية التي تستلزم معرفة معلومات خاصة مثل: المفاهيم والبيانات وطرق البحث اللازمة لتقييم الاحتياجات، وقد يندرج في هذا المجال أيضاً معرفة المصطلحات، أو الحقائق الخاصة، والتحويلات، والميول، والتصنيفات، والمنهجية، والأسس والقواعد، والتعميمات، والنظريات، وتستخدم الأهداف في المجال المعرفي من أجل:

\* بناء إرشادات في الفصل الدراسي.

\* تنظيم محتوى إرشادي على أساس تزايد الصعوبة لموضوع الدرس.

\* وصف الأنشطة الذهنية للتعلم مثل المعرفة، والمعلومات، والتفكير، والتسمية، والحل، والتحليل، والتقييم، والتخليق Synthesizing

#### الأهداف النفسحركية

تركز الأهداف في المجال النفسحركي على المهارات إذ يحتاج الأداء إلى الاستخدام المتمكن للأشياء، والأدوات، والمواد، والعدد، والآلات. ويتم التعبير عن الأداء النفسحركي بعبارات مثل: "قم بتشغيل معالج الكلمات"، "قم برسم نموذج جسر بمقياس مصغر"، "قم بإعداد فيلم أبيض وأسود"، "إطبع صوراً"، "صمم تسريحة شعر"، وتستخدم الأهداف في المجال النفسحركي من أجل:



إرشادات لكتابة الأهداف الخاصة بالإنجازات

(Attitudinal Objectives)

١ - حدد الأهداف الوجدانية، وذلك بأن تستقي المعلومات من المشاهدات عما يقوله أو يفعله الدارسون كسلوك مرتبط بالهدف، ومن غير الممكن عادة تحديد هذه الأهداف في مصطلحات قابلة للقياس مباشرة.

٢ - إبدأ في كتابة الأهداف الوجدانية وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية:

\* "هل يجب أن أتوقع من موظف على مستوى القبول أو من الخريج الحديث لبرنامج التدريب أن يمتلك هذا الشعور أو الاتجاه؟"

(إحذر أن تزيد طموحاتك عن الامكانيات الواقعية)

٣ - "ما نوع السلوك الذي أتوقعه من شخص لديه هذا الشعور أو الاتجاه الخاص؟". فكر في أنماط السلوك التي قد تتوقعها من الموظف المتعاون في أثناء أدائه لمهمته أو وظيفته، قدم حوارات مختلفة للدارسين لكي توضح لهم كيف يمكنهم أن يكتسبوا الاتجاه الصحيح كي يتصرفوا بطريقة مناسبة.

٤ - ضع قائمة بالأفعال التي ترتبط بتحديد أداء الهدف، فعلى الرغم من أن المشاعر لا يمكن قياسها إلا أنه بإمكانك أن تضع قياساً يحدد اتجاه المشرف نحو تحسين علاقته بجهاز الدعم لديه على سبيل المثال، ومراجعة المظاهر السلوكية لهذا الاتجاه يحتمل التوصل إلى ما تود معرفته... فمثلاً إذا وددت معرفة ما إذا كان المشرف متآلفاً مع متدريه أو موظفيه إبحث عما إذا ما كان... \* ينادي الموظفين باسمائهم، ولا يستخدم نبذة أمرة عندما يتحدث معهم.

\* يبذل جهده في زيارة الأقسام ومحطات العمل المختلفة ويتحدث مع الموظفين عن عملهم.

\* يعقد اجتماع مع العاملين كي يطمئن على أن ظروف العمل مرضية، ويستمع لوجهات نظر موظفيه.

\* يبدي اهتماماً بموظفيه كأفراد، وذلك بالتحدث معهم في موضوعات تهمهم خارج نطاق عملهم الوظيفي.

٥ - يصف الأداء في المجال الوجداني باستعراض المشاعر والاتجاهات مثلاً:

\* يظهر الاهتمام بسلامة العاملين في المختبر.

\* يُبدي اهتماماً بالمرضى القلقين.

\* يُطور علاقاته مع أفراد جهاز الدعم لديه.

٦ - وضع الظروف التي يجب أن تظهر فيها هذه الاتجاهات، فمثلاً:

\* خلال كل دورة مختبرية.

\* في المواقف التي تتطلب هذه الاتجاهات.

\* بعد مطالعة ما يكتبه العامل عن دوافعه.

٧ - ضع معايير قياس الانجاز لهذه الأهداف بقياس السلوك الذي يُظهر هذه الاتجاهات أو المشاعر.

ويُقاس الانجاز أو الأداء في هذه الأهداف باستخدام المعيار الذي يتضمن أفعال أمر أو كلمات أمرة مثل:

\* يُخطر السلطات المعنية أو أي شخص يعمل في المختبر أو بجواره عن أي خطر قائم.

\* يواصي المرضى القلقين عند تهيئتهم لإجراء العمليات الجراحية.

مشكلات

\* الأهداف الوجدانية صعبة القياس لأن الدارسين قد يموهوا بأداء السلوك المطلوب، فبإمكانهم تصنع أنهم يعملون متعاونين مع مساعديهم في العمل - كما يقرر الهدف - ثم بعدئذ يغيرون من سلوكهم عندما لا تكون هناك مراقبة عليهم.

\* هناك طرق مختلفة يتم التعبير بها عن المشاعر والاتجاهات، وتتفاوت رد فعل الأفراد في المواقف المختلفة، فعلى سبيل المثال، يميل البعض لحل مشاكل فرق العمل الخاصة بهم بإجراء لقاءات انفرادية مع الأعضاء، بينما يفضل الآخرون أن يكون حديثهم أمام المجموعة بأكملها، في حين يرتب البعض الآخر للقاءات تمهيدية قبل بناء الفرق وتشكيل المجموعات ويتبعون الأساليب التشخيصية الأخرى التي تمكن الفريق من حل مشاكله ذاتياً، تحت إرشاد قائد الفريق.

٨ - يقيس الاتجاهات الإيجابية بتوصيف الأعمال المرتبطة بها، فمثلاً هناك بعض المؤشرات ذات الدلالة على إيجابية النشاط مثل:

- \* يشارك الدارسون بحماس في النشاط.
- \* يقول المشاركون أنهم يحبون النشاط.
- \* يختار المشاركون هذا النشاط ويفضلونه على الأنشطة الأخرى .

\* يتحدث المشاركون عن النشاط الذي يمارسونه مع الآخرين ويدعونهم للمشاركة.

٩ - يمكن استخدام الأفعال التالية للدلالة على الأهداف الخاصة بالاتجاهات :

- \* يوافق
- \* يحاول
- \* يتجنب
- \* يتعاون
- \* يدافع
- \* يعارض
- \* يساعد
- \* ينتبه إلى
- \* يربط
- \* يقدم
- \* يشارك في
- \* يقاوم

## أفعال الأمر ذات الأثر الفعال

من المهام التي تتسم بالصعوبة إلا أنها حساسة وجوهرية للنجاح في كتابة الأهداف مهمة اختيار أكثر أفعال الأمر تناسباً لوصف السلوك الذي يتم تعليمه للدارسين.

ومن بين الإرشادات المفيدة التي تساعد على اختيار الأفعال المناسبة ما تقدمه قائمة بنيامين بلوم Benjamin Bloom ذات المستويات الفكرية الستة (المعرفية، الذهنية) In - Intellectual Levels في المجال المعرفي Cognitive Domain ويأتي في أدنى هذه القائمة مستوى المعرفة Knowledge، ثم تتتالي القائمة تصاعدياً إلى المستويات المعرفية الأرقى وهي: الاستيعاب Comprehension والتطبيق Application والتحليل analysis والتركيب أو التخليق Synthesis والتقييم Evaluation .

تصف الأفعال التالية القدرات العقلية في هذه التصنيفات:

## المعرفة

يرتب، يعرف، يضع قائمة، يتذكر، يسمي، ينظم، يربط، يسترجع.

## الاستيعاب

يصنف، يصف، يشرح، يتعرف على، يشير إلى، يحدد، يكتب تقريراً، يعيد صياغة، يراجع، يختار، يقسم، يترجم.

## التطبيق

يطبق، ينتقي، يستعرض، يوضح، يفسر، يشغل، يُعد، يرسم شكلاً، يحل، يستخدم.

## التحليل

يحلل، يميز، يضع في درجة، يقارن (كمياً)، يضاهي يخطط شكلاً، يفارق، يخصص فروقاً، يجرد، يسأل، يختبر.

## التخليق أو التركيب

يرتب، يركب، يبني، ينشئ، يخلق، يصمم، يكتب معادلة، ينظم خطة، يخطط، يحضر، يخلق.

## التقييم

يقيم، يعاير، يختار، يقارن (كيفياً)، يدافع عن، يقدر، يقوم، يحكم، يضع معدل، ينتقي قيمة.

وفيد هذا التابع في تقسيم التقنيات التدريبية في المجالات المهنية على وجه الخصوص.

## الأهداف المساندة

من أجل تحديد أداء المهام اللازمة لتحقيق أهداف المنهج يجب أن يتوفر لدى المتدربين مسبقاً بعض المهارات، والمعرفة، والإتجاهات. وتسمى مجموعة الأهداف التي تُمكن الدارسين على أداء المهام "بالأهداف المساندة"، وكمثال على ارتباط الأهداف المساندة بالأهداف العامة للمنهج ما يلي:

## هدف المنهج

بعد تحديد الكمية المطلوبة من نشرة شهرية، جهاز مواصفات طباعة تتفق مع المعايير القياسية للمنظمة بالنسبة للدقة والسرعة في الأداء.

## الأهداف المساندة

١ - يتمكن الدارسون من كتابة الإرشادات الخاصة بصف الحروف، مع تحديد حجم الحرف والنمط السائد من نموذج الطباعة، ويكون بإمكان الدارس أن يكتب إرشاداته على النص موضحاً الترويسة والابنات بأقسامها المختلفة: العناوين الرئيسية، والعناوين الفرعية والجانبية، والأعمدة المؤطرة، والصناديق المبرزة، وخصائص ومواصفات الصفحة وعرضها وطولها. وبعد ثلاثة جلسات تدريبية عملية يجب أن يصبح الدارسون قادرين على إنهاء مراجعة المواصفات بسرعة صفحة كل دقيقتين دون أخطاء.

٢ - يجب أن يكون الدارسون قادرين على قراءة نص المسودة المبنطة بالإرشادات الطباعية، وتصويب الأخطاء الهجائية وأخطاء الإخراج والإشارة إلى المخالفات في مواصفات الطباعة.

٣ - بمطالعة البروفة النهائية لإخراج الفني على المتدربين أن يكونوا قادرين على ملاحظة المسافات، وتكامل التنسيق والتنظيم العام.

٤ - إذا أعطى المتدربون منشوراً من ٣٠ صفحة، يجب أن يكون لديهم القدرة على تحديد حجم الحرف، ونموذج الإخراج، ومراجعة وتدقيق وتحقيق المسودة من حيث المحتويات والشكل الجمالي العام.

## خصائص الأهداف المساندة

- \* ترتبط الأهداف المساندة بالأهداف السلوكية أو بأهداف المنهج.
- \* قد يستمد المصممون والمدرّبون الأهداف المساندة من الأهداف السلوكية.
- \* الأهداف المساندة أكثر تفصيلاً من أهداف المنهج.
- \* تخاطب الأهداف المساندة وحدات خاصة أو جلسات بعينها ولا تتناول المنهج أو البرنامج التدريبي بأكمله.
- \* الأهداف المساندة لا يتم اختبارها أو تقييمها في نهاية التدريب، ذلك لأن الغرض منها هو مساعدة الدارسين عملياً على القيام بما هو ضروري لتحقيق ما تتطلبه أهداف المنهج فقط.
- \* إذا ما كان المتدربون قادرين على تحقيق معايير الأهداف السلوكية فإنهم بالتبعية يكونوا قد حققوا معايير الأهداف المساندة.



## التتابع

يسهم التتابع المنطقي للأهداف التدريبية في استكمال الأداء بنجاح، ويزود المتدربين بإرشادات مرتبة لتطبيق أنشطتهم والقيام بعملهم. وتبدو قيمة التتابع في أثره على تطوير المهارات، وتنمية المعرفة، وغرس الاتجاهات المطلوبة التي تصفها الأهداف، ويعتمد الأسلوب الذي يتقرر على أساسه ترتيب تتابع الأهداف على الغرض من الإرشاد أو التدريب.

وفيما يلي بعض الاقتراحات والأمثلة التي قد تساعد على تنظيم الأهداف وترتيبها:

\* ضع الأهداف المساندة في تتابع يحقق أكبر فائدة بترتيب منطقي وخطوات متتابعة، وذلك لانجاز المهمة الأساسية للمنهج، أو لتحقيق الهدف السلوكي الخاص. فمثلاً؛ إذا كان الهدف هو: "كتابة أفضل للأهداف السلوكية" .. فإن تتابع الأهداف المساندة يكون كما يلي:

- قم ببناء الأهداف.

- حدد لكل هدف عناصره من: أداء، وظروف، ومعايير، وإذا لزم الأمر قم بإعادة كتابة الأهداف.

- تعرف على الأهداف وقسمها حسب مجالها: معرفية، نفسحركية، أو وجدانية.

- صنف الأهداف في كل من تلك المجالات السابق ذكرها.

- رتب الأهداف في تتابع منطقي.

\* استخدم أفضل تتابع يخدم الغرض من التدريب، فإذا ما أردت جذب انتباه المجموعة في وقت مبكر إلى المنهج أو البرنامج، اختر في البداية هدفاً يتناسب مع هذا الغرض.

\* إذا ما كان هناك احتمال لاستفادة المجموعة من النجاح المبكر في البرنامج، اختر بعض الأهداف التي يمكن تحقيقها بسهولة والتي تلقى الاهتمام من المجموعة قبل أن تُورد الأهداف التي تفرض عليهم تحدياً أكبر.

\* إذا ما كان الدارسون في حاجة إلى البدء بنظرة عامة للموضوع، اختر التتابع الذي ينتهج في البداية الأهداف الواسعة العريضة ثم أتبعها بالأهداف الأكثر تخصصاً.

\* يعد المدخل الذي يعتمد على المنهجية العامة لتطور الإدراك من البسيط إلى المركب، ومن المعلوم إلي المجهول من بين أنماط التتابع المفيدة.

\* رتب الأهداف في نظام يقدم للمتدربين المهارات الأساسية في المراحل المبكرة من البرنامج التدريبي. مع الأخذ في الاعتبار أن المشاركين في البرنامج يتعلمون ويحققون الأهداف بمستويات مختلفة، وسرعات متفاوتة؛ ومن مزايا التتابع السليم أنه يزود بعض المتدربين -على أقل تقدير- بالحد الأدنى من المهارات المطلوبة.

## احد عشر ارشاداً لكتابة أهداف فعالة

تقرر الأهداف ما يجب أن يكون الدراس قادراً عليه، وتصف الظروف الأساسية التي يجب أن يتم تحت ظلها الأداء، كما أنها تضع المواصفات القياسية للأداء المقبول، ولتحقيق ذلك:

١ - أكتب الأهداف بمصطلحات قابلة للقياس، ويجب أن تكتب كل عبارة بحيث تصف السلوك الذي سيتم تعلمه أو التدريب عليه.

٢ - لا تكتب الأهداف بتفصيل أكثر من اللازم، إذ يستغرق كتابة أهداف مفصلة جداً أو تحديدها بدقة بالغة وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً بلا طائل، واستخدم مثل هذه الأهداف المفصلة عندما يتطلب الموقف ذلك، وعندما تتأكد أن استخدامها سيؤدي إلى أقصى فائدة ممكنة.

٣ - استخدم قوائم تحليل المهام للاسترشاد بها في إعدادك للأهداف. أكتب المهمة المطلوبة في أعلى الورقة ثم ادرج تحتها وصفاً تفصيلياً لمهام التدريب ذات الارتباط بالانجازات المتوقعة بعد الانتهاء من التدريب.

٤ - صمم قائمة توزيع لأهدافك، وقسم الصفحة إلى ستة أعمدة. وعنون كل عمود كما يلي:

- الأهداف.

- الأداء.

- الشروط (١).

- الشروط (٢).

- المعايير (١).

- المعايير (٢).

إذا لم يتطلب الأمر استكمال عمود "الشروط ٢"، أو عمود "المعايير ٢"، أترك هذه الأعمدة خالية.

٥ - إبحث عن الأوصاف المستترة في الإرشاد أو التدريب، ففى عبارة مثل: "بعد جلسة تدريب بالفصل الدراسى ومحاولة تجريبية على المهمة"، تعطى وصفاً للعملية الإرشادية أو التدريبية، لذا تأكد من أن كافة عناصر الأهداف ومكوناتها تصف مخرجات لا عمليات.

٦ - استخدم عدداً كافياً من الشروط المناسبة: "يمكن تقديم الإسعاف الأولى بدقة وإتقان اعتباراً من أول دقيقة ونصف من بداية الحادث". مثل هذه العبارة تقرر الأداء والمقياس الواجب اتباعه لكنها لا تحدد طريقة اجراء العلاج. في مثل هذه الحالة سوف تختلف نوعية الدواء الذى يعطى للأطفال عن ذلك الذى يعطى للبالغين أو ضحايا الحروق، الصدمات أو النزيف اختلافاً جوهرياً كبيراً.

٧ - لا تفترض في الآخرين معرفتهم بالشروط أو المعايير الضمنية، فقد تفسر المفاهيم الضمنية بصورة مختلفة باختلاف القارئ. إذا ما كان هناك أى جزء غامض من الهدف، قم بتوضيحه لتقلل -قدر الإمكان- من خطورة الخلط في التفسير... فمثلاً: عبارة "له القدرة على شرح ستة مواصفات قياسية صحية وأمنية" تصبح أكثر وضوحاً وفاعلية إذا أضيف إليها "طبقاً لقوانين الاتحاد".

٨ - قم بتحليل المسودات الأولى من الأهداف بالتركيز على عنصر الأداء فى العبارات قبل اهتمامك بعناصر الشروط والمعايير، فإذا ما كان عنصر الأداء غائباً، عندئذ، فلا هدف لديك، فمثلاً عبارة: "سيتعلم المتدرب الفرق بين الأهداف

التقييم في اعتبارهم، وعندما يتهيأون لكتابة مثل هذه الأهداف يمكنهم البدء بسؤال أنفسهم "كيف يمكننا التأكد من أن هذا الهدف قد تحقق من عدمه؟".

#### أفعال الأسر والنفس

\* تجنب الكلمات الغامضة أو التي قد يساء تفسيرها مثل:

- يفهم.
- يدرك.
- يعتقد.
- يستبطن، يوقن ذاتياً Internalise
- يؤمن .
- يقدر تماماً

\* استخدم الكلمات التي تصف ما يفعله الدارس مثل:

- أكتب.
- تعرف على.
- قم بحل.
- قم ببناء.
- قارن.
- فارق.

تصف هذه الكلمات الأفعال التي يمكن مشاهدتها، أما المجموعة السابقة فإنها تصف حالات داخلية مجردة تستقى شواهدا من الأداء، فلمعرفه هل "يفهم" شخص ما شيئاً ما، عليك مراقبته وسؤاله أو اختباره.

يجب أن يقرر في هذا الهدف كيفية "التعرف" بأسلوب يمكن قياسه ومشاهدته.

المعرفية والنفسحركية الوجدانية" لا تصف أى أداء لأن "يتعلم" ليس ناتجاً بل عملية، ومن الأفضل كتابة: "له القدرة على التفرقة بين ....".

٩- في دراسة المسودة تأكد من ارتباط المنهج بالأهداف المساندة.

وأسأل أولاً: لماذا يجب أن يكون المتدرب قادراً على أداء "س"؟. وقم بصياغة الإجابة في صورة هدف. واستمر بعد ذلك في التساؤل والإجابة، حتى تصل إلى السبب الرئيسى أو الهدف الأساسى من التدريب. فعلى سبيل المثال... إذا ذكر أنه: "يجب أن يكون العاملون قادرين على تحديد الأخطاء الهجائية؟" ... لماذا؟ .. حتى يمكنهم إنتاج منشورات أو مطبوعات جيدة" ... ولماذا يجب عليهم إنتاج مثل هذه المنشورات أو المطبوعات؟ ... "لأن إنتاج المطبوعات والمنشورات جزء من مهامهم الوظيفية".

١٠- بعد تفحص أهداف المنهج، راجع الأهداف المساندة (والتي تُعرف أيضاً بالأهداف المعاونة) لترى مدى ترابطها المنطقى. وباستخدام نفس المثال السابق، إسأل ماذا يجب أن يعرفه أو يعمل المرء حتى ينتج مطبوعات ذات جودة. وتتضمن بعض الإجابات ما يلى: يجب أن يعرفوا كيفية قراءة ومراجعة وتدقيق المسودات بالرموز والإرشادات الخاصة بمراجعة مسودات الطباعة، كما يجب عليهم أيضاً معرفة قواعد الإملاء والنحو والصرف والإعراب.

١١- في المواقف التي يكون فيها للتقييم أهمية خاصة، قد يكتب المصممون. الأهداف مع وضع

## إتفاق الخبراء على كتابة الأهداف

تتركز بؤرة الاهتمام في "كتابة أهداف تدريبية فعالة" في تحذير واحد هو: "لا تكتب أهدافاً في فراغ"، وهناك اتفاق بين الخبراء ومنهم المدراء مثل مارجاريت ساموايز Margaret Samways، والمصممون الارشاديون: شارون فيشر Sharon Fisher، والاستشاريون مثل جون شيرر John Scherer أن أكثر الأخطاء شيوعاً لدى من يقومون بتصميم التدريب أو تطويره هو فشلهم في توضيح العلاقات بين الأهداف وبين خبرات العمل الواقعية، ويقول هؤلاء الخبراء أن أفضل الأهداف هي مخرجات البحث الشامل وعمليات التطوير الداخلية المتناسكة Cohesive وبدون التركيز على العوامل الواقعية تفشل الأهداف في تحقيق المراد منها.

وتُضفى مديرة التعليم الصحي والأمن في شركة نفط الخليج Gulf oil في بتسبرج Pittsburg بالولايات المتحدة الأمريكية مارجاريت ساموايز Margaret Samways أهمية كبرى على صياغة المضمون وسياق الكلام.

وتشير ساموايز إلى مخاطر كتابة الأهداف دون خلفية أساسية من المعلومات في حقل الصحة والسلامة بقولها: "إذا ما تطلب الهدف القياسي مثلاً درجة دقة أو إنجاز في حدود ٩٠٪، فإن ذلك يشكل خطورة جسيمة على العاملين" ... "ففي ظروف العمل لدينا فإن العشرة بالمئة - تلك التي لا يعرفها العاملون - قد تقضى عليهم وتسبب موتهم".

وتقول إنه من جانب آخر فإن اشتراط أو استلزام درجة حرفيه وإتقان مئة بالمئة ليس هو الحل الأمثل دائماً. فالعاملون في مصنع للصناعات الكيميائية

-مثلاً- لا نتوقع منهم أن يتذكروا كل مايلزمهم معرفته عن المذيبات أو المواد الكيميائية الأخرى، فهذا بالطبع عمل الكيميائيين بالشركة.

في مثل هذه الحالات التي تتطلب فيها المعرفة بالمنتج معدلات خاصة من الخبرة، تقترح ساموايز Samways إعادة التركيز على المهمة الرئيسية للهدف، بدلاً من التشدد في مهارات السلامة، (تلك البرامج التي تعتبر جزءاً من مهمة التدريب الشاملة بمواقع العمل الخطره)، وتنصح بأن يكون تدريب العاملين على "معرفة الكيماويات والإلمام بآثارها الضارة"، وبذلك "يتعزز التدريب على المهارات من خلال ممارسة العمل اليومي".

من أجل سد حاجة المتدربين إلى المعلومات بدرجة من الحرفية تناسب الواقع يمكن للمصممين أن يعتمدوا في أهدافهم على طرق التذكير البصرية مثل: تعليق البوسترات، أو الملصقات، أو مذكرات الجيب، أو الأدلة الإرشادية، أو العلامات التي تحذر العاملين قرب مواقع الخطر وتحيطهم علماً بمكان توفر مساعدة لتلقى الاسعافات الأولية.

وتقول ساموايز إن أفضل طريقة لكتابة الأهداف التي يجب الاعلام عنها هي أن تبدأ بكتابة الأهداف الأكثر عمومية أو شمولية، وعلى سبيل المثال "يجب أن يكون المتدرب مدركاً لمخاطر المواد المذيبة .....". وفوق ذلك وأكثر تفصيلاً "بعد مشاهدة شريط فيديو مدته ١٥ دقيقة عن المخاطر الصحية للمواد المذيبة سيصف المتدرب بوضوح إلمامه بهذا المفهوم بواسطة اجراء اختبار صح وخطأ بشأن موضوع المذيبات"، وبدلاً من تعليم المتدربين وصف التركيب الكيميائي، يصبح الهدف هو مساعدتهم على اجراء التمييز ببساطة بين



الأهداف ومضمون العمل الوظيفي في كتابهما المسمى **آي إس دي I.S.D.** وهي الحروف الأولى من الكلمة الأجنبية المقابلة لعبارة **تصميم النظم أو تطوير الأنظمة التدريبية Instructional Systems Design**، حيث ورد في الكتاب المشار إليه أن هذا نظام ديناميكي دائم الحركة، أنه يجب استكمال كافة الخطوات الواردة في إرشاداته مع عدم ترك أي خطوة من الخطوات.

"وبدلاً من محاولة استظهار قوائم الأفعال التي تتفق مع السلوك، يربط نموذج تصميم النظم التدريبية I.S.D. هذه الأفعال مع متطلبات بيئة العمل ويستند كذلك على تحليلك لتلك البيئة. ولا تحقق كتابة الأهداف بالتسلسل هذا النوع من الربط".

وقد ذكر **جون شيرير John Scherer** رئيس شركة **جون شيرير وشركاه للإستشارات John Scherer and Assoc.** في **سبوكانى Spokane** بواشنطن، **washington** بالولايات المتحدة الأمريكية

الإحاطة بالأهداف أمر أساسي إلا أنه لا يعد كافياً.. إن ما يلزمنا هو "فكر جديد" وهذا يتضمن التعبير عن الأهداف بمضامين واضحة، وتناولها بأسلوب حساس وخلاق ومبدع، ويجب أن ينظر إلى الأهداف كمصدر للتدريس ومنهل للتعليم، على أن لا تكون مجموعة من المبهرات أو المشبطات فقط **Restrainers**

**إيفور كى دافيز**

**Ivor K. Davies**

**الأهداف في تصميم المقررات**

**Objectives In Curriculum Design**

مختلف أنواع المواد والأشياء المرتبطة بالمخاطر الصحية.

لقد قامت **شارون فيشر Sharon fisher** مديرة تطوير النظم في شركة التقنية البشرية **Human Tech-nology** بمكثي **McLean** بالولايات المتحدة الأمريكية بتصميم مئات من المشروعات والمنتجات الخاصة بالإرشاد والتدريب، وتقول **شارون Sharon** أن مفتاح كتابة الأهداف الناجحة يقوم على الربط بين **Linkages** الأهداف وبين المهام الحقيقية، بما يؤكد أن الأهداف تستند إلى المهام التي يتم أداؤها في بيئة العمل.

وترسم **فيشر Fisher** صورة مألوفة مؤله لموقف مدرب يلم جيداً بالمهام والاحتياجات التفصيلية للعمل، ويحيط بالمتطلبات التنظيمية وظروف بيئة العمل ومعوقات الانتاجية، والذي أمضى وقتاً طويلاً في بحث وإعداد كل هذه الأمور، إلا أنه ينسأها برمتها عندما يجلس للكتابة.

أفضل طرق اقتناص السلوكيات التي تربط بين التدريب ومتطلبات الوظيفة الفعلية أن يوضع في الاعتبار وبدقة كلا من الأداء الوظيفي والمعايير الخاصة به.

وعلى سبيل المثال- فقد يلاحظ أحد المحللين أن مستويات الجودة والسرعة المطلوبة من الطباخين في قسم معين، إلا أنه يفشل في ملاحظة أنهم مسؤولون أيضاً عن الرد على الهاتف وتصنيف البريد الوارد للقسم أو الصادر منه، في هذه الحالة لاتعكس الأهداف هذه المهام، وستضيع على المصمم الرابطة الداعمة بين التدريب وبين مضمون العمل الوظيفي الفعلي.

وتصف **فيشر Fisher** وزميلها **روبرت آر كارخوف Robert R. Carkhuff** بإسهاب ووضوح آلية الربط بين

## \* الأهداف الصريحة أو الجلية الظاهرة Manifest

وهي الأهداف المكتوبة المحررة والتي تناقش علنياً وتصف هذه الأهداف الغرض من التدريب فى البرنامج المقترح.

## \* الأهداف التشغيلية Operational

وتصف الأهداف التشغيلية ما سيحدث بالفعل، وما سيتمكن المتدربون من أدائه.

## \* الأهداف الكامنه أو الدفينة Latent

وهي أهداف معروفة عموماً، إلا أنه لا يتم مناقشتها، مثل: "الاسرار المذاعة Open Secrets والتي تشمل تبرير استمرارية وجود البرنامج التدريبي".

## \* الأهداف المحسوسة Perceived أو الأهداف الفعلية

Extant

وهي الأهداف التى تصف ما يأمله الأفراد من موضوع البرنامج، ومايمكنك الحصول عليه من هذا البرنامج.

أن القيام بعملية البحث الفعلى لابد أن تكون قبل مرحلة البدء فى الكتابة، يوصى شيرير بالقول: "قم بإجراء لقاء مع الاشخاص المسؤولين الذين سيشاركون. وهؤلاء قد يكونون من المدراء، أو المشاركين المرشحين، أو مدرائهم، أو معاونيهم".

كثيراً ما يقدم المشرفون بيانات آخر سنة ويتوقعون من المدرب الجديد أن يصمم برنامجاً أو منهجاً، وقد تكون بعض هذه البيانات مرتبطة بعوامل مصداقية وثبات خاصة، إلا أنها لما يتم تحديثها، وعندما يكون هناك موعداً نهائياً للتقديم، مع عمل كبير يجب إنجازه، فمن الأفضل للمدرب كى يستفيد من الوقت المتاح له أن يقوم بمراجعة البيانات، وتوجيه الضوء عليها. ثم عليه أن يجلس لكتابة الأهداف وحده.

ويؤكد شيرير Scherer أن "نجاح كافة المشاركين فى التدريب: المنظمة، المدرب، والمتدرب- يعتمد على مدى العلاقة بين ما نقول أننا نؤديه وبين ما نؤديه بالفعل"، ويضيف أن هذه العلاقة يجب أن تكون وطيدة وراسخة.

ويخلق التوازى اللصيق بين الأهداف ومهام العمل الفعلية زيادة واضحة فى فرص نجاح التدريب، ولكن هذا ليس بالأمر الهين ولا بالسهولة التى قد يبدو بها ذلك، فمن أجل تحقيق هذا التوازى على المدرب أن يوازى بين عدة مستويات من الأهداف.

وتبعاً لما يورده شيرير Scherer هناك أربعة مستويات من الأهداف:

## المساعد على الإنجاز

## قائمة عمل للأهداف

## الأهداف المعرفية:

| تتحقق في الأهداف المعرفية المعايير التالية:               | نعم                      | لا                       | الملاحظات |
|---|--------------------------|--------------------------|-----------|
| ١- أن الأداء تم تحديده.                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | .....     |
| ٢- تم التعبير عن الأداء في مصطلحات تتفق مع اتجاهات العمل. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | .....     |
| ٣- يبدأ الأداء باستعراض المعرفة.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | .....     |
| ٤- الشروط محددة.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | .....     |
| ٥- الشروط واقعية.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | .....     |
| ٦- المعايير محددة.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | .....     |
| ٧- المعايير واقعية.                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | .....     |

## الأهداف النفسحركية

## تتحقق في الأهداف النفسحركية المعايير التالية:

|   |                          |                          |       |
|---|--------------------------|--------------------------|-------|
| ١- الأداء تم تحديده.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ..... |
| ٢- تم التعبير عن الأداء في مصطلحات تتفق مع اتجاهات العمل. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ..... |
| ٣- يبدأ الأداء باستعراض المهارات.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ..... |
| ٤- الشروط محددة.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ..... |
| ٥- الشروط واقعية.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ..... |
| ٦- المعايير محددة.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ..... |
| ٧- المعيار واقعي.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ..... |

## تابع - المساعد على الإنجاز

## قائمة عمل للأهداف

## الأهداف الوجدانية

| الملاحظات | لا                       | نعم                      | تتحقق في الأهداف الوجدانية المعايير العالية:              |
|-----------|--------------------------|--------------------------|---|
| .....     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ١- الأداء تم تحديده.                                      |
| .....     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ٢- تم التعبير عن الأداء في مصطلحات تتفق مع اتجاهات العمل. |
| .....     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ٣- يبدأ الأداء باستعراض الاتجاهات والمشاعر.               |
| .....     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ٤- الشروط محددة.  |
| .....     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ٥- الشروط واقعية.   |
| .....     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ٦- المعايير محددة.  |
| .....     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ٧- المعيار واقعي.   |
| .....     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ٨- الاتجاهات والمشاعر تكون واقعية طبقاً لشروط القبول      |
| .....     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | للعمل بالصناعة.   |

بتصرف من المركز القومي لبحوث التعليم المهني

National Center for research in Vocational Education.

جامعة أوهايو Ohio State Universty كتاب: تطوير أهداف أداء الطلبة

Develop Student Performance Objectives الطبعة الثانية، نموذج ب٢، في سلسلة نماذج تعليم مهنة التدريس، أثينا، جورجيا  
المنظمة الأمريكية للمواد التعليمية المهنية، صفحة ٤٥ (طبع بتصريح).

## المراجع

### مقدمة:

- Gagne, R. M. (1977). Analysis of objectives. In L.J. Briggs (Ed.), *Instructional design: Principles and applications*, (pp. 115-145). Englewood Cliffs, N.J.: Educational Technologies Publications, Inc.
- Mager, R. F. (1975). *Preparing instructional objectives (second edition)*. Belmont, Calif.: Pitman Learning, Inc.
- Mager, R. F., & Beach, K. M., Jr. (1968). *Developing vocational instruction*. Belmont, Calif.: Fearon Publishers.

### قائمة لإعداد لأهداف السلوكية

- Mager. *Preparing instructional objectives*.
- Michalak, D. F., & Yager, E. G. (1979). *Making the training process work*. New York: Harper and Row Publishers.

### الأهداف السلوكية

- Baird, L. S., Beatty, R. W., & Schneier, C. E. (Eds.) (1982). *The performance appraisal sourcebook*. Amherst, Mass.: Human Resource Development Press.
- Kemp, J. E. (1985). *The instructional design process*. New York: Harper and Row Publishers.
- Mager & Beach. *Developing vocational instruction*.
- The National Center for Research in Vocational Education. (1983). *Develop student performance objectives*. Module B-2 of category B—Instructional Planning, Professional Teacher Education Module Series. Athens, Georgia: American Association for Vocational Instructional Materials.

### بناء الأهداف السلوكية

- Baird, Beatty & Schneier. *The performance appraisal sourcebook*.

### شكل وكتابة الأهداف السلوكية

- Mager. *Preparing instructional objectives*.

### مكونات الأهداف

- The National Center for Research in Vocational Education. *Develop student performance objectives*.
- Kemp. *The instructional design process*.

### خطوات أساسية

- Kemp. *The instructional design process*.
- Mager. *Preparing instructional objectives*.

### إرشادات عامة

- Bloom, B. S., et al. (1977). *A taxonomy of educational objectives. Handbook I: The cognitive domain*. New York: Longman.
- Davies, I. K. (1976). *Objectives in curriculum design*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Kemp. *The instructional design process*.
- Mager. *Preparing instructional objectives*.
- The National Center for Research in Vocational Education. *Develop student performance objectives*.

### الأهداف المساندة

- Gagne. *Analysis of objectives*.
- Ribler, R. I. (1983). *Training development guide*. Reston, Va.: Reston Publishing Company.

### التتابع

- Gagne. *Analysis of objectives*.
- Nadler, L. (1982). *Designing training programs: The critical events model*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.
- The National Center for Research in Vocational Education. *Develop student performance objectives*.

### أحد عشر إرشاداً لكتابة أهداف فعالة

- Davies. *Objectives in curriculum design*.
- Mager. *Preparing instructional objectives*.
- Mager & Beach. *Developing vocational instruction*.
- Ribler. *Training development guide*.

### أفعال الأمر والنهي

- The National Center for Research in Vocational Education. *Develop student performance objectives*.



## المصادر

- Bloom, B. S. (1971). *Handbook on formative and summative evaluation of student learning*. New York: McGraw-Hill.
- Bloom, B. S., et al. (1977). *A taxonomy of educational objectives. Handbook I: The cognitive domain*. New York: Longman.
- Gagne, R. M. (1970). *The conditions of learning, 2nd edition*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Gagne, R. M., & Briggs, L. J. (1974). *Principles of instructional design*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Gronlund, N. E. (1970). *Stating behavioral objectives for classroom instruction*. New York: Macmillan.
- Harrow, A. J. (1972). *A taxonomy of the psychomotor domain*. New York: David McKay.
- Kibler, R. J. (1981). *Objectives for instruction and evaluation*. Boston: Allyn and Bacon.
- Krathwohl, D. R., et al. (1969). *A taxonomy of educational objectives. Handbook II: Affective domain*. New York: Longman.
- Lee, B. L. & Merrill, M. D. (1972). *Writing complete affective objectives: A short course*. Belmont, Calif.: Wadsworth.
- Mager, R. F. (1968). *Developing attitudes toward learning*. Belmont, Calif.: Pitman.
- Mager, R. F. (1972). *Goal analysis*. Belmont, Calif.: Pitman.
- Pipe, P. (1974). *Objectives for change*. Belmont, Calif.: Fearon.
- Rountree, D. (1973). *Educational technology in curriculum development*. London: Harper and Row.

أكمل مجموعتك من جسر المعلومات

\* أعداد صدرت :

- العدد رقم ( ١ ) : كيف تنمي الدافعية عند العاملين
- العدد رقم ( ٢ ) : خمسة عشر تدريباً لاكتشاف وتطوير الإبداع
- العدد رقم ( ٣ ) : كيفية تطوير الرؤية
- العدد رقم ( ٤ ) : إكتشاف وتطوير الإبداع
- العدد رقم ( ٥ ) : عملية تطوير الإدارة : أساسيات التصميم ووضع الإستراتيجية
- العدد رقم ( ٦ ) : تطوير العمليات المستمر
- العدد رقم ( ٧ ) : تصميم برامج مراقبة وإشراف منتجة
- العدد رقم ( ٨ ) : إدارة التغيير : مهارات التنفيذ
- العدد رقم ( ٩ ) : أساسيات الجودة
- العدد رقم ( ١٠ ) : كيف تقدم خدمة متميزة للعملاء
- العدد رقم ( ١١ ) : الأدوات التشخيصية لإدارة الجودة الشاملة
- العدد رقم ( ١٢ ) : كيف تشكل فريقاً ناجحاً
- العدد رقم ( ١٣ ) : كيف تُصمم قاعات التدريب
- العدد رقم ( ١٤ ) : كتابة الأهداف السلوكية

تطلب الأعداد من : **ديوان الخدمة المدنية** - إدارة العلاقات العامة والاعلام

برج الشرق - شارع أحمد الجابر - ص.ب: ١٠٧٤ الصفاة - الرمز البريدي 13011 دولة الكويت

هاتف : ٢٤١٥٩٩٩ - فاكس : ٢٤٢٦١٠٨